LA BOÎTE À OUTILS

de la

Prise de décision

Avec 4 vidéos d'approfondissement

Jean-Marc **SANTI**
Stéphane **MERCIER**
Olivier **ARNOULD**

DUNOD

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier nos familles pour leurs efforts consentis, l'acceptation de nos indisponibilités et de nos humeurs dans le seul but de rendre nos périodes de réflexion et d'écriture agréables.

Merci à tous ceux qui ont façonné notre vision et nos connaissances, à ceux qui, par leur approche nous ont apporté les informations utiles à la construction de cet ouvrage, aux concepteurs des outils de la décision et aux chercheurs qui ont consacré une partie de leur vie professionnelle à étudier la science décisionnelle à la fois d'un point de vue technique et humain.

Merci également à tous les contributeurs anonymes qui, sans le savoir, lors d'échanges, de recherches et de questionnements, ont contribué à nos travaux de réflexions.

Merci enfin à l'intelligence collective qui nous a accompagné tout au long de ce travail de co-construction.

Crédits iconographiques :

Tous les pictogrammes suivants proviennent de The Noun Project.

Couverture et sommaire : © Simple Icons. p. 10 : © Arthur Lacôte, © Juan Pablo Bravo, © Lindsay Kneram. p. 16 : © Rohith M S, © Wilson Joseph, © Sagiev Farid. p. 22 : © Nate Eul. p. 34 : © Juan Pablo Bravo. p. 40 : © Shirley Wu. p. 58 : © Dirk Rowe. p. 72 : © Alex Chocron. p. 84 : © David Padrosa. p. 104 : © Pecky. p. 151 : © Frederick Allen. p. 154 : © Amrit Mazumder, © iconsmind.com, © Simple Icons, © Wilson Joseph. p. 174 : © Arthur Lacôte, © Juan Pablo Bravo, © Lindsay Kneram. p. 176 : © Dirk Rowe. p. 179 : © Shirley Wu

Mise en page : Belle Page

Traduction des insights : Stanley Hanks

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-072614-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Avant-propos

Prendre une décision est un processus qui expose aux risques, qui responsabilise et dont les conséquences nous dépassent souvent. Prendre une décision, ce n'est pas seulement trouver une solution, c'est analyser les enjeux, les causes du problème et aller plus loin pour évaluer les conséquences des choix.
Cet ouvrage aborde la prise de décision sous tous ses aspects à travers son processus, ses méthodes et ses outils. L'objectif est de comprendre comment les décisions se prennent et de pouvoir appliquer les meilleures pratiques dans un environnement à la fois professionnel et personnel.

Huit dossiers développent les principaux outils et méthodes :

› **La préparation de la décision**. Maîtriser et gérer les facteurs en présence pour assurer l'efficacité du processus décisionnel.

› **La prise de décision**. Piloter le processus décisionnel dans sa linéarité et les modèles décisionnels pour assurer la décision.

› **La sélection des instruments.** Identifier les outils décisionnels à sa disposition pour les sélectionner en adéquation avec l'écosystème de la décision.

› **La décision collective.** Comprendre les spécificités de la prise de décision en équipe et les mettre en place dans une approche co-constructive.

› **La décision en situation de crise.** Décider en environnement d'urgence tout en gardant la maîtrise des choix à réaliser.

› **La gestion des biais décisionnels.** Prendre une décision dépend de nos capacités à limiter nos automatismes de pensée et savoir s'en protéger.

› **La pérennité des décisions.** Apprendre à faire évoluer son choix lors de sa réalisation devient un gage de réussite dans des contextes complexes.

› **Les attitudes clés des décideurs.** Prendre une décision efficace requiert certains savoir-faire et savoir-être, pour ne rien laisser au hasard.

Sommaire des vidéos

Certains dossiers sont accompagnés de vidéos, accessibles par QR codes, qui complètent, développent ou illustrent le propos :

› L'intelligence collective (dossier 4)

› L'intelligence émotionnelle (dossiers 5 et 6)

› Le leadership décisionnel (dossier 7)

› L'intelligence managériale (dossier 8)

Sommaire

Avant-propos 3

Dossier 1 Préparer la décision 8
- **Outil 1** Le pilotage de la décision 10
- **Outil 2** L'analyse des facteurs de réussite 12
- **Outil 3** La définition du cadre décisionnel 16
- **Outil 4** L'organisation du processus décisionnel 18
- **Outil 5** Le traitement des informations 22
- **Outil 6** La qualification du problème 24
- **Outil 7** La construction des critères de choix 28
- **Outil 8** L'exploration des options 30

Dossier 2 Prendre la décision 34
- **Outil 9** Le modèle rationnel 36
- **Outil 10** Le modèle de la hiérarchie des effets 38
- **Outil 11** Le modèle de la poubelle 40
- **Outil 12** La prise de décision Agile 42
- **Outil 13** La sélection des options 46
- **Outil 14** La mise en place de la décision 48
- **Outil 15** Le suivi de décision 50

Dossier 3 Sélectionner les instruments de la décision 54
- **Outil 16** La technique PROACT 56
- **Outil 17** La carte heuristique ou carte mentale 58
- **Outil 18** La matrice de décision multicritère 60
- **Outil 19** La méthode DELPHI 62
- **Outil 20** Les 5 Pourquoi ou 5W (*Why*) 64
- **Outil 21** Le brainstorming 66
- **Outil 22** La matrice SWOT 68
- **Outil 23** Le diagramme causes/effet 72

Dossier 4 Décider collectivement **(avec vidéo ▶)** 76
- **Outil 24** La réunion de décision 78
- **Outil 25** Les typologies de participants 80
- **Outil 26** Les forces créatives 84
- **Outil 27** Les méthodes de prise de décision en équipe 86
- **Outil 28** Le pilotage d'une équipe décisionnelle 88
- **Outil 29** La validation par itération et régulation 92

Dossier 5 Décider en situation de crise (avec vidéo) 94
Outil 30 Le décodage des données 96
Outil 31 La restriction des options 100
Outil 32 L'évaluation rapide des options 102
Outil 33 La prise de décision à risque 104
Outil 34 L'analyse des conséquences 108
Outil 35 La communication de la décision 112

Dossier 6 Gérer les biais décisionnels 116
Outil 36 La prise en compte des bénéfices escomptés 118
Outil 37 Le contrôle des facteurs de prédiction 122
Outil 38 L'intégration des valeurs de satisfaction 124
Outil 39 La limitation des croyances et des stéréotypes 126
Outil 40 Les choix de formulation et de confirmation 130
Outil 41 La régulation des dissonances cognitives 132
Outil 42 La gestion de l'aversion à la perte et au risque 134
Outil 43 La gestion des résistances aux changements 138

Dossier 7 Rendre ses décisions pérennes et partagées (avec vidéo) 142
Outil 44 L'approche causale 144
Outil 45 L'approche effectuale 146
Outil 46 Le raisonnement en pertes acceptables 148
Outil 47 La construction des interdépendances 152
Outil 48 L'utilisation de la logique de prédiction 154
Outil 49 L'usage de la logique de contrôle 158
Outil 50 L'affirmation de son leadership décisionnel 160

Dossier 8 Adopter les attitudes clés de la prise de décision (avec vidéo) 164
Outil 51 L'apprentissage en équipe 166
Outil 52 La pensée systémique 170
Outil 53 La conscience de soi et des autres 172
Outil 54 La vision partagée 174
Outil 55 La créativité et l'ouverture 176
Outil 56 Le combat contre la facilité 180
Outil 57 L'équilibre des forces 182
Outil 58 L'humilité du décideur 184
Outil 59 Le leadership des évolutions 188

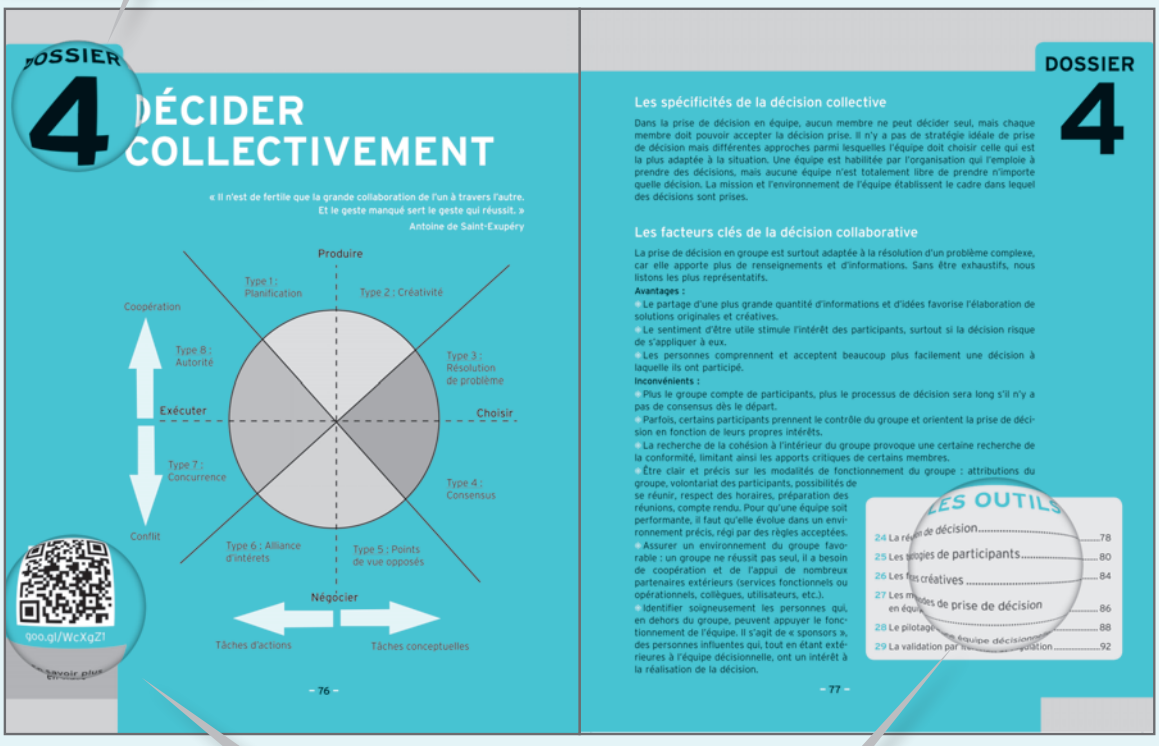
La Boîte à outils, mode d'emploi

Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

1. Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
2. Photographiez le QR code avec votre mobile.
3. Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

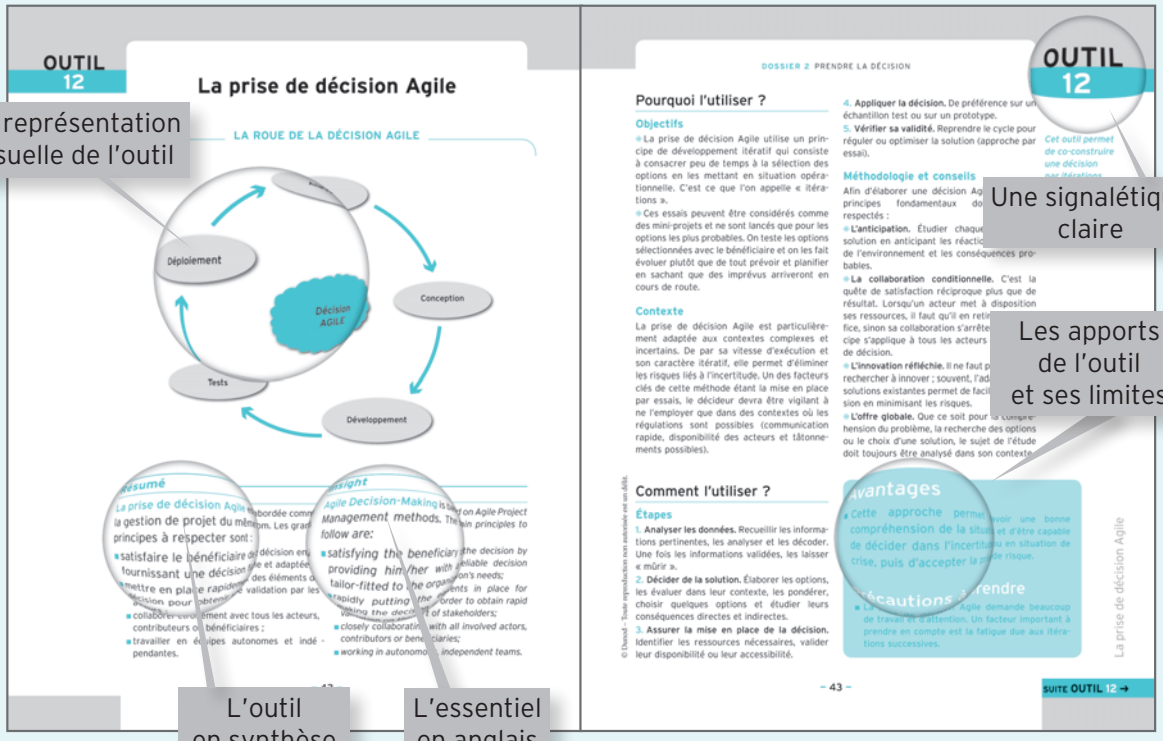
Si vous n'avez pas de smartphone, saisissez l'URL indiquée sous le QR code dans la barre d'adresse de votre navigateur Internet

Les outils sont classés par dossier



Une vidéo ou un lien direct

Un menu déroulant des outils



OUTIL 12

La prise de décision Agile

LA ROUE DE LA DÉCISION AGILE

Déploiement
Conception
Décision AGILE
Tests
Développement

La représentation visuelle de l'outil

L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

DOSSIER 2 PRENDRE LA DÉCISION

OUTIL 12

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

Contexte

Comment l'utiliser ?

Étapes

Avantages

Précautions à prendre

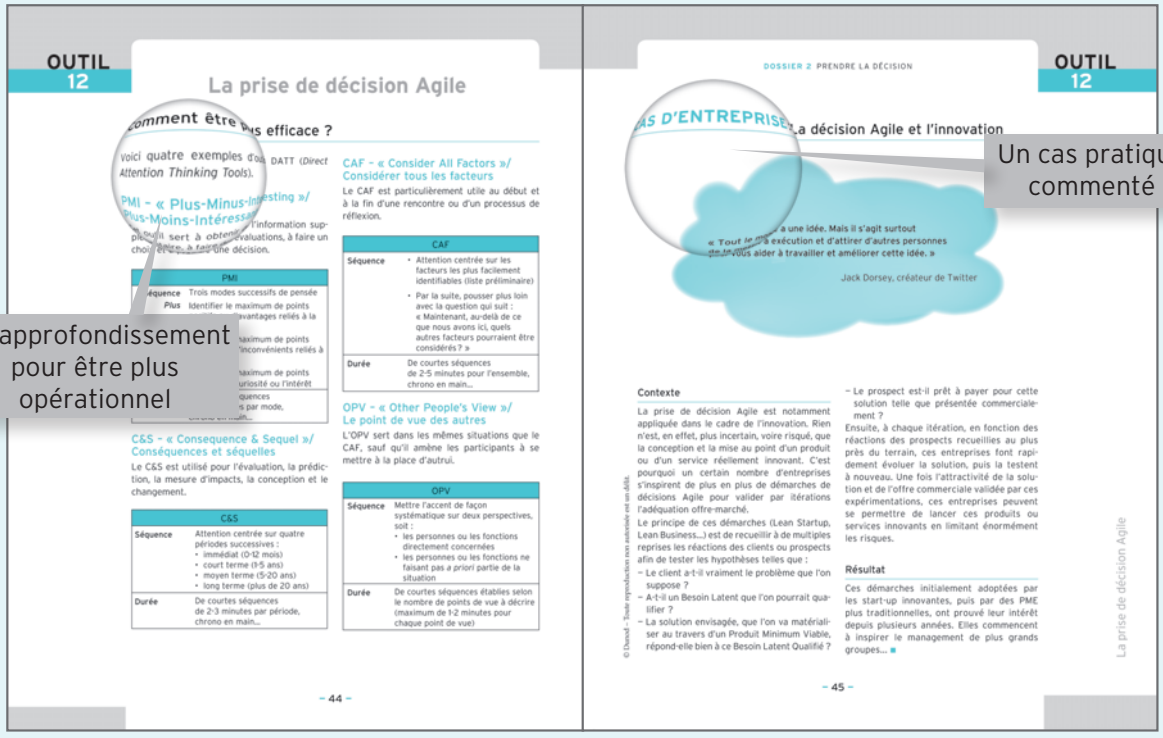
Cet outil permet de co-construire une décision par itérations

Une signalétique claire

Les apports de l'outil et ses limites

– 43 –

SUITE OUTIL 12 →



OUTIL 12

La prise de décision Agile

Comment être plus efficace ?

Un approfondissement pour être plus opérationnel

PMI – « Plus-Minus-Interesting »/ « Plus-Moins-Intéressant »

CAF – « Consider All Factors »/ Considérer tous les facteurs

OPV – « Other People's View »/ Le point de vue des autres

C&S – « Consequence & Sequel »/ Conséquences et séquelles

– 44 –

DOSSIER 2 PRENDRE LA DÉCISION

OUTIL 12

CAS D'ENTREPRISE : La décision Agile et l'innovation

« Tout le monde a une idée. Mais il s'agit surtout d'exécution et d'attirer d'autres personnes qui vous aider à travailler et améliorer cette idée. »

Jack Dorsey, créateur de Twitter

Un cas pratique commenté

Contexte

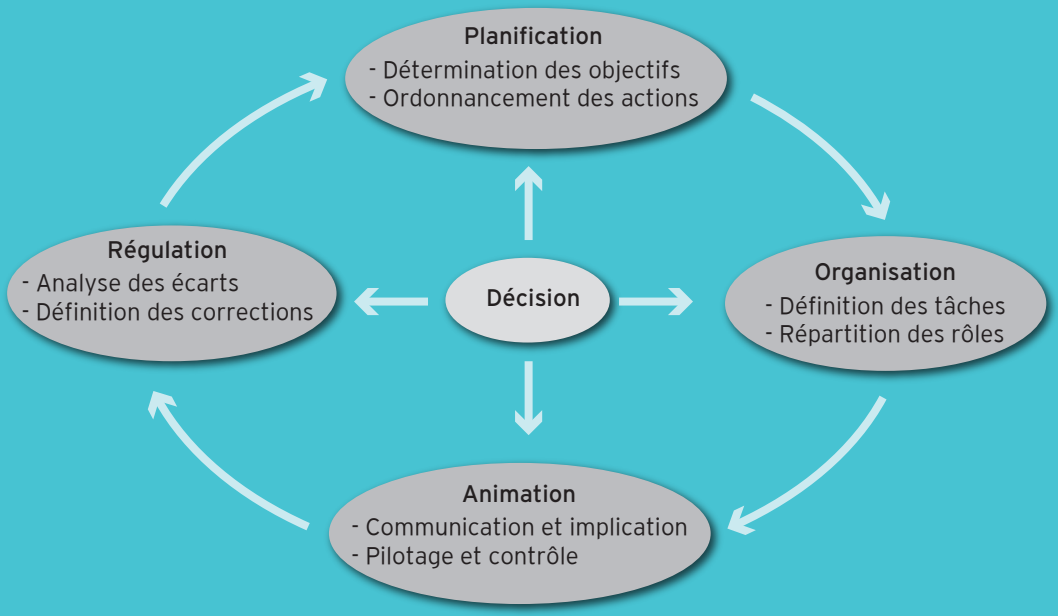
Résultat

– 45 –

DOSSIER

1 PRÉPARER LA DÉCISION

Préparer sa décision, c'est, en fonction de la complexité du contexte décisionnel, différencier ce qui est prévisible et maîtrisable de ce qui ne l'est pas.



Les 3 grandes catégories de décisions

La classification des décisions s'effectue en fonction de leur but. On distingue trois formes décisionnelles :

› **la décision stratégique** concerne surtout les domaines sensibles touchant directement et pour le long terme l'environnement où se situe l'objet de la décision ;

› **la décision tactique** intéresse la mise en œuvre de stratégies, l'élaboration de plans d'actions, la correction de dysfonctionnements et s'inscrit dans le moyen terme ;

› **la décision opérationnelle** s'applique à l'ensemble des imprévus, des situations particulières qui apparaissent lors de l'exécution des opérations et s'inscrit plutôt dans le court et le très court terme.

Le processus décisionnel

› **Perception des éléments clés de la situation :** déceler les symptômes de la situation exigeant une intervention, recueillir et formuler correctement l'objectif à atteindre.

› **Identification du problème :** rechercher et étudier les causes, établir les contraintes et analyser les moyens disponibles.

› **Élaboration des solutions :** recenser toutes les solutions possibles, analyser les avantages et inconvénients de chaque solution au regard des critères retenus.

› **Choix d'une solution :** trancher entre les différentes options possibles et élaborer un plan d'action permettant la mise en œuvre.

› **Mise en œuvre de la décision :** communiquer la solution retenue, rechercher l'adhésion des partenaires impliqués et réaliser les actions à mettre en œuvre.

› **Contrôle :** vérifier les actions, analyser les écarts et comparer les résultats obtenus par rapport à l'objectif déterminé.

La décision et les styles de management

La décision est la clé de voûte du système managérial, qui peut être défini comme un réseau d'informations, de décisions et d'actions.
En fonction de divers facteurs tels que l'urgence, la disponibilité des décideurs ou tout simplement l'habitude décisionnelle, la décision peut se bâtir suivant différents modes :

› **Le mode autocratique :** le responsable recueille les données, les analyse, arbitre et tranche seul.

› **Le mode consultatif :** le responsable, avant de trancher, demande les avis et les suggestions des collaborateurs concernés par la question.

› **Le mode concertatif :** le responsable met ses collaborateurs au fait du problème et les invite à élaborer des solutions possibles. Après les avoir écouté, il tranche.

› **Le mode co-décisionnel :** le responsable et les collaborateurs concernés analysent le problème en commun et discutent pour se mettre d'accord sur une proposition à tenir.

LES OUTILS

1 Le pilotage de la décision 10
2 L'analyse des facteurs de réussite 12
3 La définition du cadre décisionnel 16
4 L'organisation du processus décisionnel 18
5 Le traitement des informations 22
6 La qualification du problème 24
7 La construction des critères de choix 28
8 L'exploration des options 30

OUTIL 1

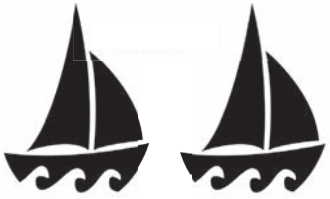
Le pilotage de la décision

PILOTER LA PERFORMANCE DÉCISIONNELLE

Gouvernance
L'objectif de la prise de décision.
Le pourquoi.

Stratégique
L'espace des décisions possibles.
Les contraintes.

Tactique
L'ensemble des processus adaptés.
L'organisation.



Opérationnel
L'ensemble des expertises et des ressources disponibles.
Les moyens.

Résumé

Prendre une décision, seul ou en équipe demande au décideur de piloter un processus complexe. Pour prendre une décision, il faut en premier lieu définir l'objectif que l'on veut atteindre, valider les ressources en expertises et en créativité et enfin définir le cadre décisionnel.

Ces éléments de pilotage permettront à l'équipe et au décideur de concentrer leur effort à la recherche de solution. Piloter une décision, c'est se donner les moyens de trouver la meilleure solution en fonction de critères.

Insight

When taking a decision alone or as part of a team, the decision maker needs to manage a complex process. Before making a decision you must first define your objective, take stock of the expertise and creativity available from your human resources, and establish your decisional framework.

These managerial elements will help the decision maker and his/her team focus their efforts on finding the solution. To guide a decision is to provide yourself with the means to find the best solution.

OUTIL 1

Piloter la décision par étapes pour l'amener à son terme en tenant compte de son contexte.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

Le pilotage de la décision doit permettre au décideur d'assurer le déroulement du processus décisionnel tout en impliquant les acteurs à la prise de décision et donc aux évolutions nécessaires qui en résulteront. Piloter une décision, c'est apporter à tous les participants les informations utiles et nécessaires à quatre niveaux :

› Opérationnel : les expertises et les ressources disponibles pour la prise de décision.

› Tactique : l'organisation et les processus accessibles et adaptés.

› Stratégique : le cadre décisionnel pour limiter l'ensemble des solutions.

› Gouvernance : les motivations de la prise de décision.

Contexte

Lorsque la prise de décision sollicite des participants venant d'univers différents avec des objectifs pouvant diverger, définir dès le départ les quatre facteurs de pilotage permettra au décideur de fédérer les participants autour d'un objectif accepté et de réguler les divergences possibles. Cette première étape devra valider l'objectif commun, les organisations possibles, les ressources nécessaires à la prise de décision, surtout lorsque celle-ci doit se faire en équipe pluridisciplinaire.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Vérifier si les éléments en notre possession sont bien réels. Lever les interprétations, c'est assurer à la décision un départ sur des bases solides. Pour cela, le décideur devra clarifier les informations en pratiquant des interviews ciblées au sein des différents systèmes impliqués par la prise de décision.

2. Partager les informations avec l'ensemble des acteurs de la prise de décision. Dans le cas d'une prise de décision collective, ce partage d'information permettra à chaque participant de connaître avec précision dans quel contexte se situe la prise de décision, quelles seront les ressources disponibles et quelle sera l'organisation de la prise de décision, ce qui favorisera leur implication.

3. Utiliser des données de pilotage tout au long du processus décisionnel donnera à chaque participant son cadre opérationnel et une vision globale des rôles de chacun pour assurer leur autonomie opérationnelle.

Méthodologie et conseils

› Définir l'objectif avec précision pour valider le résultat attendu.

› Valider les ressources nécessaires et surtout s'assurer de leur accessibilité pendant le processus.

› Identifier les contraintes et déterminer les points sensibles.

› Prédéterminer une organisation dans ses grandes lignes.

› Exposer les éléments validés en toute transparence et réguler les interprétations.

› Réguler les différents points de vue et solutionner les désaccords de manière constructive.

› Bâtir ensemble des règles et des outils de travail collaboratif. ■

Avantages

■ La mise en commun des éléments de pilotage et la co-construction de l'organisation favoriseront l'implication des acteurs.

Précautions à prendre

■ Clarifier avec l'ensemble des acteurs les éléments de la prise de décision peut mettre à jour des divergences qu'il faudra réguler dès le départ afin de démarrer sur des bases saines.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 2

L'analyse des facteurs de réussite

L'INTELLIGENCE DÉCISIONNELLE

« Dans certains cas, il peut être utile de prendre ses distances par rapport au problème auquel on fait face. Le cerveau est plus enclin à utiliser une stratégie irrationnelle quand le résultat est perçu comme étant immédiat et potentiellement menaçant, et l'on a tendance à prendre de meilleures décisions quand les problèmes semblent être ceux de quelqu'un d'autre.
La notion de décision a évolué dans le temps au fur et à mesure que se sont transformées et complexées les procédures de prise de décision. Au sens classique du terme, on assimile la décision à l'acte par lequel un individu (disposant du pouvoir de décider) prend les mesures favorisant la création et la répartition des richesses dans une entreprise en s'appuyant sur un certain nombre d'informations à sa disposition sur le marché.
Dans son approche plus moderne, la prise de décision apparaît plutôt comme un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres, marqué par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir au même et unique but. »

Daeyeol Lee, directeur du laboratoire de connaissance et décision à Yale Donahue CH, Lee D (2015) Dynamic routing of task-relevant signals for decision making in dorsolateral prefrontal cortex. Nature Neuroscience 18 : 295-301

Résumé

Pour prendre une bonne décision, il faut une information de bonne qualité, ponctuelle, complète et pertinente. La validité des informations s'appliquera au niveau des quatre facteurs de réussite :

- La qualification du problème et de ses causes probables.
- La connaissance de l'environnement décisionnel (états d'incertitude, de risque et de criticité).
- L'analyse des ressources et moyens nécessaires à la fois à la prise de décision et à sa réalisation.
- L'étude des conséquences à court et long termes.

Ces facteurs de réussite représentent les fondations d'une décision efficiente et participent au bon déroulement du processus décisionnel.

Insight

To make a well-founded decision, you need high-quality, up-to-date, exhaustive and pertinent information. Its validity applies to four different areas of success:

- *defining the problem and its probable causes;*
- *knowing your decisional environment (elements of uncertainty, risk and cruciality);*
- *ascertaining which means and resources are required for you to make your decision and put it into action;*
- *studying what the decision's short- and long-term consequences will be.*

These success factors are fundamental in reaching an efficient decision, and they play an essential role in the course of a satisfactory decision-making process.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

Prendre en compte les facteurs de réussite contribue à des décisions bien éclairées et cohérentes :

› ils concilient l'objet, les valeurs, les principes directeurs et les priorités à court terme ;

› ils intègrent les objectifs financiers, environnementaux et sociaux ;

› ils considèrent les incidences à court et à long termes ;

› ils abordent le risque et l'incertitude ;

› ils clarifient les compromis.

Contexte

Souvent, dans les situations décisionnelles professionnelles ou privées, les informations complètes ne sont pas toujours disponibles. C'est dans ces contextes que le décideur a le plus de chances d'oublier des facteurs de réussite. Savoir investir du temps en amont de la décision pour la rendre plus adaptée et donc pérenne est un gage de réussite, même si la décision est urgente.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. En premier lieu, il faut s'attacher à :

› analyser l'objectif afin de définir de manière précise l'objet de la prise de décision ; en d'autres termes, préciser sur quoi porte la prise de décision ;

› collecter les informations qui portent à la fois sur les facteurs externes (environnement de la prise de décision) et sur les facteurs internes (moyens et ressources disponibles pouvant être utilisées dans le cadre de la décision).

2. Ensuite la tâche consistera à :

› définir les options possibles pour identifier un ensemble de choix acceptables susceptibles de fournir une réponse au problème posé ;

› comparer et évaluer les options, ce qui nécessite leur évaluation en termes de coûts et de gains probables ;

› prendre la décision et communiquer les étapes de sa mise en place, les ressources nécessaires et les délais pour sa réalisation.

3. Après la décision :

› évaluer les résultats de la décision en fonction d'indicateurs de réussite portant sur la résolution du problème ;

› faire évoluer la décision en fonction des retours et du cadre décisionnel.

Coordonner les quatre facteurs de réussite pour assurer la décision.

Méthodologie et conseils

› Prendre du recul et analyser les informations en toute indépendance pour cerner le contexte de la prise de décision et identifier avec précision le problème à résoudre.

› Dans l'élaboration des options, ne pas s'interdire de possibilités par une analyse de leurs conséquences. La recherche des options est un travail de créativité qui demande de l'ouverture d'esprit.

› Construire des tableaux de critères communs acceptables pour évaluer avec détachement les solutions possibles.

› Soumettre la décision avant son application pour l'enrichir des retours des futurs utilisateurs ; cela favorise son acceptation.

› Bâtir des indicateurs de réussite en prenant en compte les évolutions probables suite à la mise en place de la décision.

Avantages

- Assurer un bon départ à la prise de décision est un gage de réussite.

Précautions à prendre

- La recherche de précision peut être coûteuse. Il faudra veiller à ce que le ratio temps passé sur gains escomptés soit acceptable.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SUITE OUTIL 2 →

L'analyse des facteurs de réussite

Comment être plus efficace ?

Les bonnes questions à se poser

Prendre une décision, c'est souvent rechercher un fragile équilibre entre de multiples objectifs et faire des compromis inhérents au choix des options. Les questions suivantes, conçues comme une liste de vérification mentale, apportent aux décideurs un appui pour faire un choix en toute connaissance de cause.

Le contexte de la décision est-il bien défini ?

› Le problème est-il exposé clairement sous une forme assez vaste pour remettre en question les hypothèses, aller au cœur de la question, énoncer les contraintes perçues, cerner et éviter les conséquences imprévues et générer des solutions de longue durée ?

› Les personnes appropriées (experts du domaine, personnes qui pourraient influencer l'issue du projet) ont-elles participé au processus ?

Les objectifs et les mesures définissent-ils ce qui importe réellement et aident-ils à décider parmi les options ?

› Tiennent-ils compte de l'objet, des valeurs, des principes directeurs et des priorités à court terme de votre entreprise ?

› Permettent-ils de satisfaire les autres attentes, comme les résultats financiers, environnementaux et sociaux ou la sécurité, l'efficacité énergétique et la conservation de l'énergie pendant le cycle de vie du choix et de son application ?

› Est-ce que toutes les parties pertinentes au sein ou à l'extérieur de votre entreprise estimeront que certains objectifs reflètent ce qui importe pour eux lorsqu'ils compareront les options ?

› Les indicateurs et critères contribuent-ils à déterminer la façon dont les options se comparent par rapport aux objectifs – c'est-à-dire permettent-ils de mesurer les bonnes choses de la bonne façon, selon le bon calendrier (ce qui peut comprendre les incidences en amont, durant l'utilisation et d'élimination) ?

› Les mesures sont-elles claires et compréhensibles, et adaptées au contexte de la décision, de sorte qu'elles exposent les différences dans l'éventail de résultats possibles (différences liées au risque associé aux différentes options) ?

Les options offrent-elles des ensembles vraiment différents de résultats escomptés et ne limitent-elles pas les possibilités pour l'avenir ?

› Les options proposées sont-elles réalistes ?

› Ont-elles été conçues pour atteindre les objectifs établis ?

› Comprennent-elles des solutions créatives et des contraintes perçues stimulantes et combinent-elles les éléments de façon réfléchie ?

Y a-t-il un tableau des conséquences ?

› L'analyse de la décision résume-t-elle la comparaison des (meilleures) options finales entre elles par rapport aux objectifs établis, et ce, à l'aide du tableau des conséquences ?

› Suis-je à l'aise avec la qualité de l'information et le niveau d'analyse obtenus grâce au tableau des conséquences ?

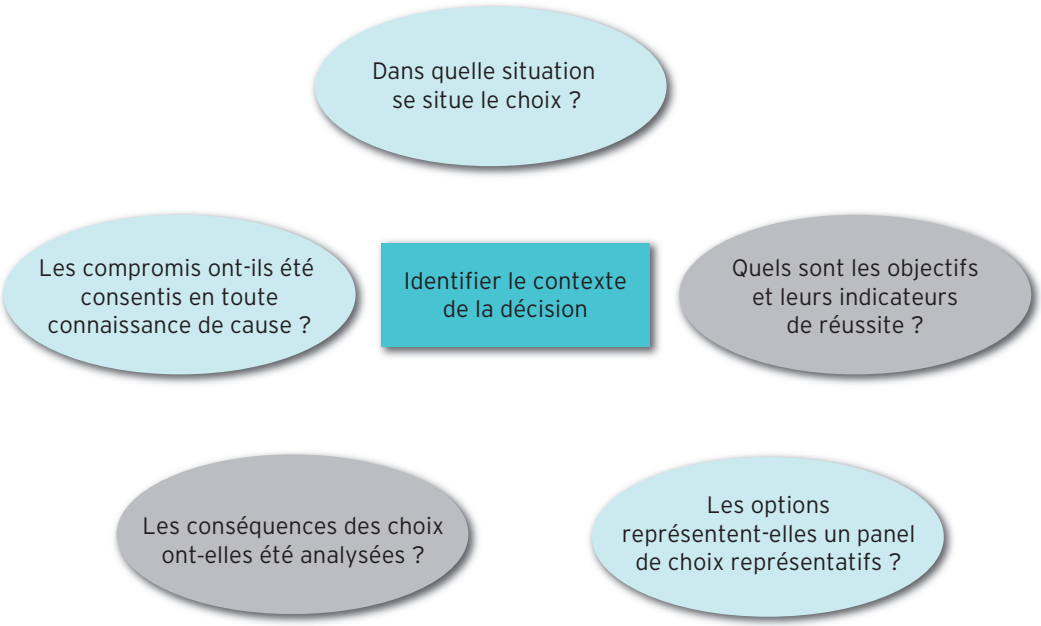
Les compromis et leurs avantages et désavantages relatifs sont-ils exposés assez clairement pour faire un choix éclairé parmi les options ?

› Si les compromis établissent un précédent, s'agit-il d'un bon précédent pour votre entreprise ?

› Disposez-vous d'informations suffisantes sur lesquelles fonder une décision ou est-il nécessaire que vous revoyiez les objectifs et les mesures ?

› Les compromis vous indiquent-ils une nouvelle option ?

CAS D'ENTREPRISE : Bien identifier le contexte de la décision



Contexte

Dans une entreprise de biens d'équipement, il avait été décidé de lancer un produit dans un pays émergent en s'appuyant sur les facteurs clés de succès vérifiés lors d'un lancement préalable en Europe. Le produit était léger et pouvait donc être installé par une seule personne : cela était considéré comme un avantage en Europe où la productivité était privilégiée.

Or les ventes ne décollaient pas sur ce nouveau territoire. Le responsable commercial prit donc le temps d'aller rencontrer de nouveaux prospects et de les écouter…

Il découvrit alors que le critère de légèreté mis en avant était en fait considéré comme un inconvénient dans ce pays : le produit était facilement dérobable par une seule personne intéressée par la revente de la matière comme ferraille. Les acheteurs privilégiaient donc des produis lourds, nécessitant plusieurs personnes pour les déplacer.

Résultat

Après un repositionnement commercial, les ventes décollèrent… Morale de l'histoire : dans des environnements multiculturels, les facteurs de réussite sont à reconsidérer soigneusement lorsque l'on change de contexte… ■

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.